

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
В ЦЕХЕ 70 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Исполнитель:

Соловьева Кристина Александровна  
студент группы БТ-41zНТ,  
4 курса, заочного отделения,  
направление «080400.62 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_ АА. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Научный руководитель:

Симонова И.А.,  
кандидат филос.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ И.В. Девятковская

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» .....	6
1.1 Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 70 .....	6
1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	17
1.3 Анализ системы адаптации персонала в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	34
Вывод по главе 1 .....	38
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	40
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха 70 АО «НПК «Уралвагонзавод» .....	40
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 70.....	44
2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 70 .....	48
Вывод по главе 2 .....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	60
Приложение 1 Положение об адаптации персонала .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, и условиям внутренней среды организации с учетом личного фактора. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [21].

**Актуальность** темы исследования обусловлена усилением роли человеческого фактора в управлении социально-экономическими системами. Адаптация персонала в организации является необходимым звеном кадрового менеджмента.

В условиях самофинансирования и самоокупаемости, экономических кризисов, нередко сопровождающихся значительным высвобождением персонала, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, возрастает важность проблемы адаптации. Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер [3].

В связи с тем, что в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод» идет модернизация оборудования и для работы набирается необходимый квалифицированный персонал, вопросы адаптации в организации становятся наиболее актуальными.

Инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются во всем мире как одна из выгодных форм вложений капитала, приносят национальной экономике наибольший доход и способствуют ее росту. Они определяют восприимчивость общества к новым знаниям и технологиям, создают мотивацию к развитию и прогрессу [3].

Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Дятлова В.А., Еремина Б.Л., Кибанова А.Я., Мескона М.Х., Одегова Ю.Г., Самыгина С.И., Травина В.В., Хедоури Ф. и других авторов.

**Проблема** исследования заключается в неразработанности системы адаптации персонала в организации.

**Объект** исследования – адаптация персонала, **предмет** - система адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

**Целью** работы является совершенствование системы адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Цель обусловила постановку следующих задач:

1. Дать характеристику деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 70.
2. Провести анализ системы управления персоналом организации и кадрового потенциала подразделения.
3. Изучить систему адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию существующей системы адаптации персонала в организации.
5. Дать оценку социально–экономической эффективности предложенных мероприятий.

В работе предполагается использование следующих методов исследования:

– *теоретические* - комплексный анализ научной литературы по проблеме адаптации персонала, обобщение, сравнение, систематизация информации.

– *практические*: опрос персонала, количественный и качественный анализ информации.

Структура данной работы содержит: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованной литературы, 7 рисунков, 13 таблиц, 1 приложение. Текст работы изложен на 78 страницах, список использованной литературы состоит из 69 источников.

# **ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1 Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 70**

Полное наименование предприятия: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского (сокращенное АО «НПК «Уралвагонзавод»).

Организационно-правовая форма: Акционерное общество.

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Место нахождения: Российская Федерация, 622007, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Отрасль: Машиностроение.

Генеральный директор - Сиенко Олег Викторович.

Форма собственности: федеральная, при этом доля государства в уставном капитале - 100%.

Размер уставного капитала составляет 39 652 711 000 рублей [58].

Среднесписочная численность сотрудников 27627 человек.

Уникальный научно-производственный комплекс России, крупнейший в мире по объемам производства и технологическим площадям, «Уралвагонзавод» всегда был в авангарде российской промышленности.

«Уралвагонзавод» включает в себя металлургическое, вагоносборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и энергетическое производства, позволяющие обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции. Здесь существует сложная организация всех подсистем: управляющей, экономической, производственной, информационной, вспомогательной и др. В состав

корпорации также входят 3 филиала, расположенных в г.Челябинске, г.Волчанске и г.Рубцовске.

«Уралвагонзавод» возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 40 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Четыре конструкторских бюро, в том числе головное в отрасли грузового вагоностроения, и два института дают возможности корпорации осваивать современные технологии, успешно разрабатывать и внедрять в серийное производство новые модели транспорта и спецтехники. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Дальнейшее развитие связано с завершением формирования вертикально-интегрированной структуры научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод». Создается мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного регулирования.

Происходит, с одной стороны, объединение участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для её развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией.

В проходящей полномасштабной реконструкции производства корпорация сотрудничает с ведущими отечественными и мировыми фирмами. На эти цели ежегодно инвестируется от полутора до двух миллиардов рублей собственных и привлеченных средств. Динамично развиваясь, «Уралвагонзавод» добился устойчивости, которая позволяет и в кризисные времена успешно двигаться по намеченному курсу [59].

Сегодня «Уралвагонзавод» – многопрофильное машиностроительное предприятие, выпускающее около 200 видов продукции: железнодорожные вагоны, полувагоны, цистерны, платформы и тележки, буровые установки,

различные виды дорожной, строительной, погрузочно-транспортной и специальной техники, а также металлоконструкции любой сложности и размеров.

Генеральными партнерами АО «НПК «Уралвагонзавод» являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ОАО «Рособорнэкспорт».

Последние разработки корпорации - полувагоны нового поколения модели 12-196-01 с нагрузкой на ось 25 т/с, различные модификации трактора РТ-М-70 - энергетически насыщенного модуля, не имеющего аналогов в России. На базе его изготовлен тяговый модуль вагонов, который нашел применение на железных дорогах России. Ежегодно на конвейер ставятся одна-две новых моделей грузового подвижного состава. В 2009 году увеличился спрос на цистерны производства «Уралвагонзавода».

Миссия АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»:  
*Лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.*

АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет все разрешительные и учредительные (устав) документы для осуществления производственной деятельности.

«Уралвагонзавод» является одним из ведущих градообразующих предприятий г. Н.Тагила, поэтому его экономическая и социальная значимость в городе очень высока. На «Уралвагонзаводе» выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в том числе и детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи.

Продолжается строительство нового завода, построен детский оздоровительный лагерь на горе Белой. В 2015г. закончится строительство



современной поликлиники, которая станет доступной не только для работников предприятия, ветеранов Общества, но и жителей Дзержинского района [59].

### **Общая характеристика механосборочного цеха 70**

В соответствии с «Положением о механосборочном производстве» в структуру производства входят 24 подразделения, в которых изготавливаются детали и узлы для всех изделий, выпускаемых на Уралвагонзаводе:

- цех консервации и упаковки запчастей (27);
- механосборочные цехи (70, 100, 111, 113, 120, 184, 350, 750);
- цех трансмиссий (115);
- автоматнo-револьверный цех (125);
- сборочный цех (130);
- цех общей сборки (135);
- цеха мелких узлов (140, 70);
- цех малярно-сдаточный (150);
- цех РТИ и производства электродов (190);
- цех холодной штамповки (660);
- термический цех (680);
- гальванический цех (690);
- цех крупных узлов (710);
- термические цехи (740, 745);
- цех сварки и механической обработки корпусов (765).

Современное крупное машиностроительное предприятие является весьма сложным по составу и взаимосвязям его производственных единиц. Механосборочный цех 70 за период своего существования развивается и утверждается как самостоятельная единица в механосборочном

производстве. Производственная структура цеха в настоящее время определена следующими факторами:

- 1) особенностями и номенклатурой выпускаемых изделий;
- 2) объемом выпуска продукции и трудоемкостью ее изготовления;
- 3) уровнем специализации и производственным профилем;
- 4) способами изготовления продукции, то есть составом и сложностью применяемых технологических процессов;
- 5) площадью цеха и протяженностью основных производственных участков - 24520м<sup>2</sup>.
- 6) разновидностью и количественным составом оборудования.

Оборудованием, участвующим в основных технологических процессах, являются обрабатывающие центры, универсальные обрабатывающие станки, центры с ЧПУ, а также токарные, фрезерные, сверлильные и протяжные станки, приточные станки, сварочные полуавтоматы, ванна фосфатирования.

Основные технологические процессы, используемые в цехе 70 это механическая обработка деталей, сборка и сварка деталей, покрытие (оксидофосфатирование) деталей. Номенклатура цеха насчитывает около 500 наименований деталей и узлов, на которые разработаны соответствующие технологические процессы.

Форма организации технологического процесса крупносерийная. Это можно охарактеризовать ограниченной номенклатурой изготавливаемых изделий и большим выпуском, повторяющимися через определенный промежуток времени партиями (сериями). Технологический процесс здесь дифференцирован, т.е. расчленен на отдельные операции, которые закреплены за отдельными рабочими местами. Сравнительно устойчивая номенклатура позволяет шире применять специальные сборочно-сварочные приспособления.

В цехе 70 существует ряд основных и вспомогательных рабочих. В число основных рабочих входят: оператор станков с ЧПУ, токарь, фрезеровщик, электросварщик; в число вспомогательных рабочих входят:

стропальщик, машинист крана, электромонтер, слесарь инструментальщик, слесарь-ремонтник, слесарь по вентиляции, комплектовщик, кладовщик, распределитель работ и др.

В зависимости от объемов выпуска продукции, сложности выполняемой работы, состава оборудования и численности рабочих, в цехе образовано 7 производственных участков: 5 участков механической обработки деталей, участок сборки узлов и участок фосфатирования. Производственная структура подразделения представлена на рисунке 1:



Рисунок 1 - Производственная структура цеха 70

Цех 70 не является самостоятельной юридической производственной единицей, руководство цеха не имеет возможностей инвестировать денежные средства даже в собственные потребности. Поэтому анализ деятельности цеха будем проводить по финансово-хозяйственным показателям, которые представлены в табл. 1.

**Таблица 1 - Основные финансово-хозяйственные показатели деятельности  
цеха 70 за 2014-2015 гг.**

<b>Показатели</b>	<b>Ед. измерен ия</b>	<b>Факт за 2014 г.</b>	<b>Факт за 2015 г.</b>	<b>Отклонене (+; -)</b>	<b>Темп роста, %</b>
Розничный товарооборот	тыс. р.	580000,00	272000,00	-308000,00	47
Валовая прибыль	тыс. р.	1239,05	595,22	-643,83	48
Средний уровень валового дохода от реализации	%	21,40	21,90	+0,50	102
Издержки обращения на производство	тыс. р.	16400,30	8199,44	-8200,86	50
Прибыль от реализации (2-4)	тыс. р.	107400,75	51300,78	-56000,37	48
Рентабельность торговой деятельности	%	18,53	18,90	+0,37	102
Проч.операц. расходы	тыс. р.	10800,00	12000,00	+1200,00	111
Валовая прибыль	тыс. р.	96600,75	39300,78	-57200,97	41
Обязательные платежи в бюджет из прибыли	тыс. р.	4100,60	3200,70	-800,90	78
Чистая прибыль	тыс. р.	92500,15	36100,00	-56400,15	39
Рентабельность	%	16,00	13,30	-2,70	83

Проанализировав таблицу 1, мы видим, что в 2015 г. снизились основные показатели деятельности организации:

- товарооборот упал на 52% по сравнению с 2014г., в стоимостном выражении на 643,83 тыс. руб.;
- прибыль от реализации снизилась на 52%, что в абсолютном выражении составляет 56000,37 тыс. руб.;
- снизилась валовая прибыль на 57200,97 тыс.руб.;
- чистая прибыль после уплаты налогов, которые возросли на 8,9 тыс. руб. или на 27,22%, составила 36100,0 тыс. руб., что на 56400,15 тыс.руб. меньше показателя 2014 года.

Самым значимым показателем эффективности деятельности является рентабельность. Этот показатель довольно высокий для промышленного предприятия. Рентабельность в 2015г. снизилась на 17% и составила 13,3%.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что организация в 2015 году отработала не эффективно.

## Анализ структуры управления в механосборочном цехе 70

Для проведения анализа системы управления персоналом в цехе 70 рассмотрим организационную структуру, состав и численность персонала подразделения. Организационная структура управления цеха представлена на рисунке 2:

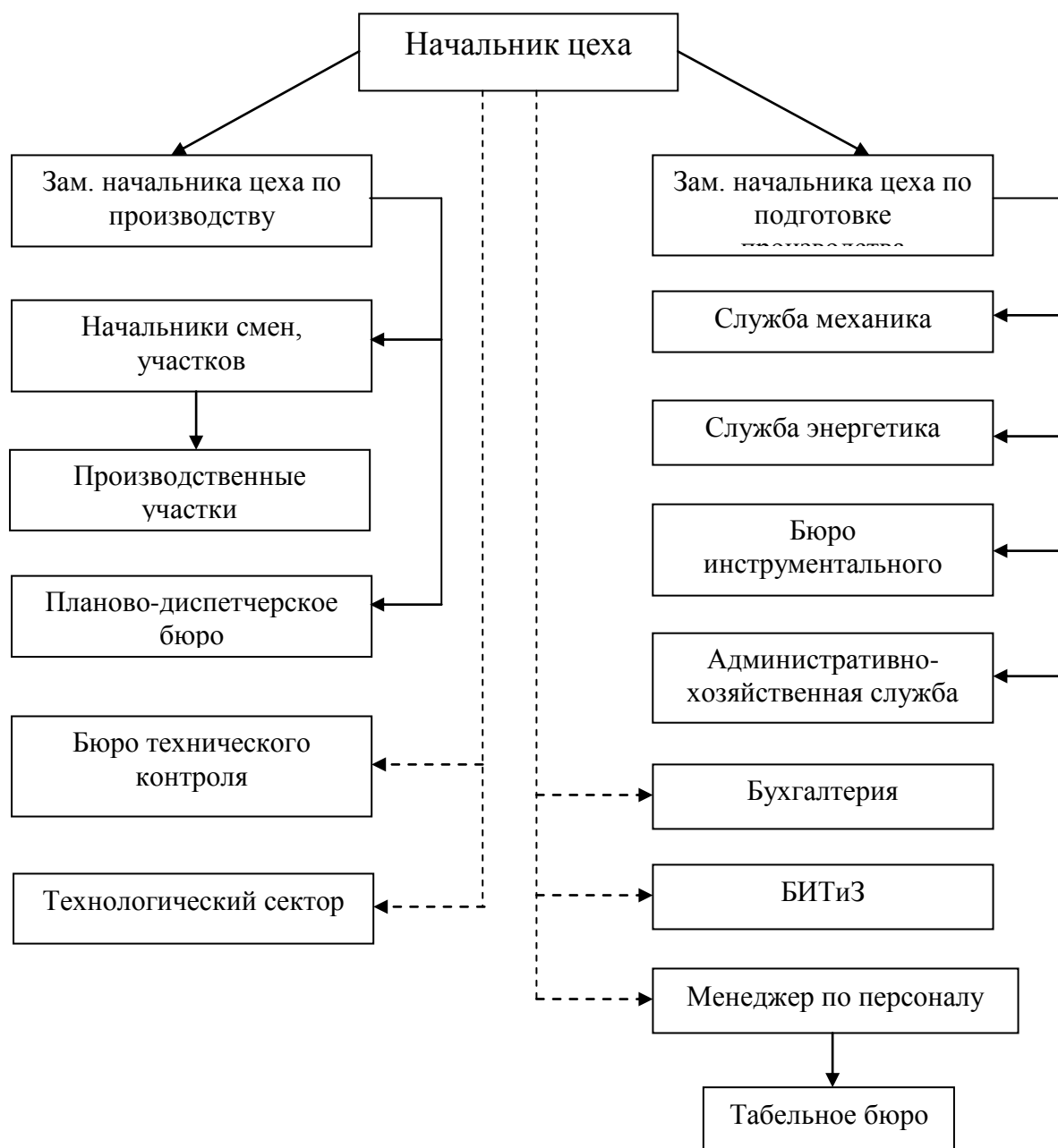


Рисунок 2 – Структурная схема подчиненности участков и служб цеха 70

Организационная структура управления цеха относится к линейно-функциональному типу. Особенностью данной структуры управления является наличие комбинаций линейных и функциональных связей. В

организации данного типа каждый работник подчиняется только одному непосредственному руководителю.

В структуре управления цеха различают линейные и функциональные отношения. *Линейные отношения* – это отношения между руководителем и его подчиненными. *Функциональные отношения* – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всего цеха с другими членами цеха (например, инспектор по кадрам поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах перевода и приема на работу).

Функциональным руководителям предоставлено право непосредственного решения вопросов, отнесенных исключительно к их компетенции. В связи с этим при данной структуре управления всю полноту ответственности несет линейный руководитель, возглавляющий определенную службу.

Состав линейных руководителей цеха: начальник цеха, заместитель начальника цеха по подготовке производства, заместитель начальника цеха по производству, начальник ПДБ, начальники участков, начальник БТК, механик, энергетик, начальник БИХ, старший мастер хозяйственной службы, начальник БОТиЗ, менеджер по персоналу.

В цехе существует иерархия управления, состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев. Управляющие высшего звена – представители, обладающие наибольшей властью и ответственностью, например, начальник цеха. Управление среднего звена – представители, которые служат связующим элементом и между высшим непосредственным управлением, например, заместитель начальника цеха по подготовке производства, заместитель начальника цеха по производству. Управление низшего звена – представители, чья власть и ответственность сводятся к узкому кругу задач в деятельности цеха – начальники служб и начальники участков. Они организуют и контролируют работу на своих участках.

Цех 70 возглавляет начальник цеха, который подчиняется начальнику механосборочного производства. Начальник цеха назначается и освобождается от занимаемой должности Директором по персоналу по представлению начальника механосборочного производства.

Начальник цеха руководствуется Положением о подразделении, Положением о начальнике цеха, Приказами генерального директора и распоряжениями главного инженера, руководящими документами СМК, СУОТиПБ, СУРП, СЭМ, должностной инструкцией, правилами по ТБ, инструкциями по охране труда, правилами внутреннего трудового распорядка.

Начальник цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов с целью более полной загрузки работников цеха и оборудования, издаёт приказы и распоряжения, даёт указания обязательные для всех работников цеха.

Заместитель начальника цеха по производству несет ответственность за выполнение плановых заданий выпуска продукции, координирует и регулирует процесс производства между отдельными участками. Ему подчинены ПДБ, начальники смен и участков, которые выполняют его распоряжения по оперативному регулированию производства.

Заместитель начальника цеха по подготовке производства осуществляет руководство службами механика, энергетика, БИХ, АХО. Он обеспечивает производство технической документацией, проводит работы по разработке и внедрению технологической оснастки, совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов.

Менеджер по персоналу выполняет свои профессиональные обязанности для работников цеха и территориально находится в цехе, но входит в состав отдела кадров и подчиняется начальнику отдела кадров.

Соответственно начальник БТК подчиняется начальнику Управления технического контроля и входит в его состав, начальник БОТиЗ – входит в состав отдела организации труда и заработной платы и подчиняется начальнику отдела, бухгалтер цеха подчиняется главному бухгалтеру.

На Уралвагонзаводе должностные инструкции разрабатываются на каждого работника организации согласно РД СМК. Установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между подразделениями внутри цеха и организовать порядок замещения, что представлено в табл. 2:

Таблица 2 - Схема замещения должностей

Должность	Кто замещает
Начальник цеха	Заместитель начальника цеха по производству
Заместитель начальника цеха по производству	Начальник ПДБ
Заместитель начальника цеха по подготовке производства	Механик цеха
Механик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)
Энергетик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)
Начальник БИХа	Старший мастер по инструменту
Начальник ПДБ	Мастер погрузо-разгрузочных работ
Старший мастер хозяйственной службы	Мастер хозяйственной службы
Начальник участка	Старший мастер участка (из кадрового резерва)
Старший мастер участка	Сменный мастер участка (из кадрового резерва)
Сменный мастер участка	Из рабочих (стоящих в резерве)

Таким образом, в цехе четко определено, посредством должностных инструкций, кто кого имеет право замещать и какие функции данное лицо обязано выполнять при замещении. Согласно такого распределения можно определить состав кадрового резерва цеха. Для того, чтобы замещающее лицо имело право на замещение, в организации постоянно проводится обучение персонала, повышение его квалификации.



## 1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Основной задачей для АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом, как и для подразделений в частности, является отбор и набор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров, перечень основных задач представлен на рисунке 3:

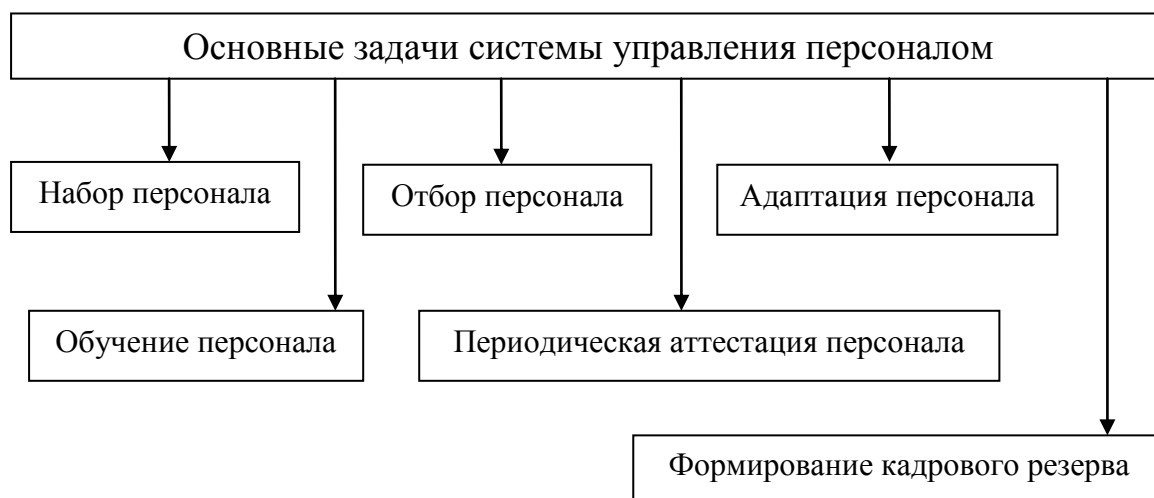


Рисунок 3 - Основные задачи системы управления персоналом в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Система управления персоналом охватывает следующие функции:

1. Административная функция. Отражает деятельность органов управления на основе законодательства в области труда и нормативных актов, регулирующих дипломатическую службу (составление штатного расписания, прием, увольнение, продвижение кадров, соблюдение трудового законодательства).

2. Функция планирования. Отражает деятельность органов управления по оценке имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в будущем (планы, прогнозы, программы).

3. Социальная функция. Отражает деятельность органов управления в области заработной платы, социальных льгот, обеспечения здоровья и безопасности сотрудников.

4. Функция повышения качества служебной деятельности. Отражает деятельность органов управления по разработке и реализации предложений по совершенствованию организации труда (объем, содержание), по организационным изменениям в структурных подразделениях, по организации учебы персонала (подготовке, перепрофилированию).

5. Воспитательная функция связана с возрастанием роли личности государственного служащего (знание, формирование необходимых морально-этических установок).

6. Функция мотивации. Предполагает действие органов управления по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других рычагов.

7. Информационно-аналитическая функция. Обучение персонала современным информационным технологиям, использованием компьютерами и современной оргтехникой, создание банка данных, выработка мер по безопасности, конфиденциальности банка кадровой информации.

Решение вопросов кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод» является функциональными обязанностями Дирекции по персоналу.

Для управления персоналом на предприятии создан Сектор по управлению персоналом. Организационная структура Сектора представлена на рисунке 4.

Функции отбора и набора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» возложены на специалистов Отдела кадров, который входит в состав Управления по подбору и подготовке персонала.

Организационная структура отдела кадров состоит из следующих бюро:

1. Начальник отдела кадров, заместители начальника (2 чел.).
2. Бюро по приему и учету рабочих кадров (5 чел.).

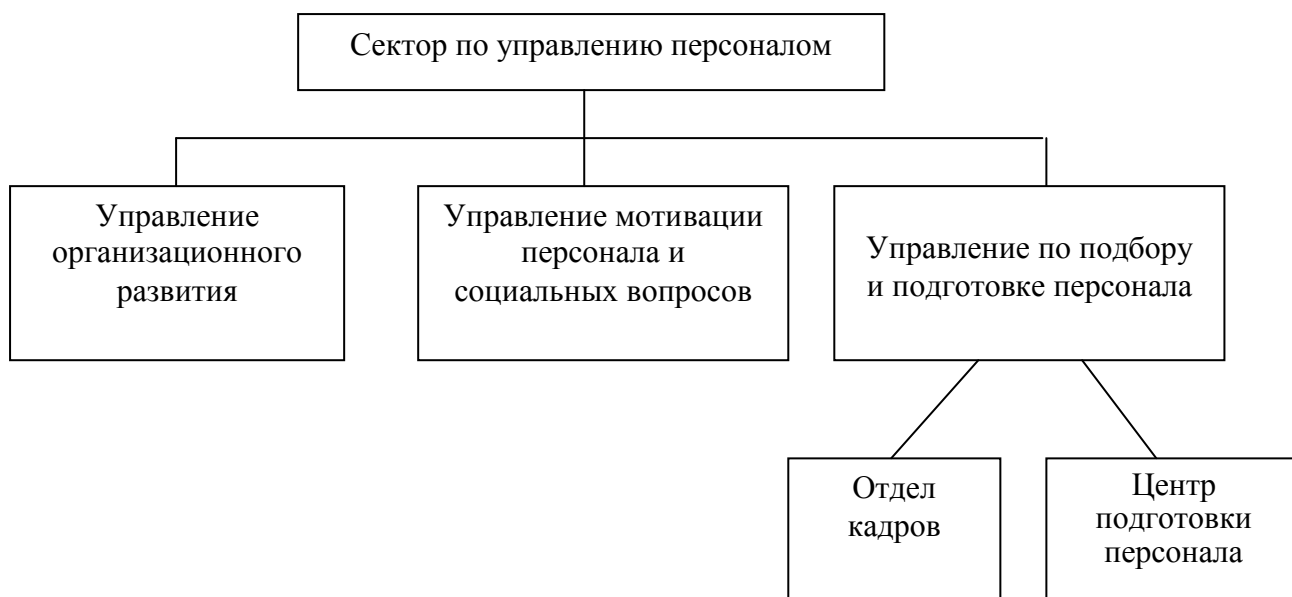


Рисунок 4 - Организационная структура Сектора по управлению персоналом

3. Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими (6 чел.).
4. Бюро учета личного состава (2 чел.).
5. Бюро трудовой дисциплины (4 чел.).
6. Бюро учета и анализа движения кадров (3 чел.).
7. Бюро обеспечения пенсионных прав, льгот и компенсаций (3 чел.).
8. Бюро нематериального стимулирования и корпоративных наград (3 чел.).
9. Военно-учетное подразделение (4 чел.).
10. Группа административного сопровождения (3 чел.).
11. Хозяйственная служба (5 чел.).
12. Централизованная кадровая служба (18 чел.).

Количество специалистов отдела кадров составляет 59 человек.

В своей работе отдел кадров использует нормативные акты о труде: соглашения генеральные, отраслевые, региональные.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

1. Гражданский кодекс.
2. Трудовой кодекс.
3. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».
4. Закон РФ «О занятости населения в РФ».
5. Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».
6. Указ президента РФ «О социальном партнёрстве и разрешении трудовых споров» и др.

В распоряжении кадровой службы также находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

- коллективный договор;
- приказы и распоряжения;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положения о подразделениях (отделах, службах) и др.

За каждым подразделением АО «НПК «Уралвагонзавод» закреплены менеджер по персоналу и инженер по подготовке кадров. Менеджеры по персоналу входят в состав централизованной кадровой службы отдела кадров, а инженеры по подготовке кадров в состав Центра подготовки персонала, но территориально они находятся на территории своего подразделения и выполняют производственные функции непосредственно для работников данного подразделения.

Основные функции менеджера по персоналу:

1. Ведение учета личного состава подразделения.
2. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха.
3. Осуществление контроля за правильным оформлением и использованием молодых рабочих в соответствии с их квалификацией и соблюдением законов о труде подростков.

4. Оформление документов на отпуска работникам подразделения в соответствии с графиком отпусков.
5. Подготовка и сбор документов на работников, уходящих на пенсию.
6. Ведение больничных листов.
7. Выдача в установленном порядке работникам подразделения необходимых справок.
8. Составление отчетов о работе с кадрами по текучести, трудовой дисциплине и использовании рабочих кадров.
9. Руководство работой табельщиков и мастеров по учету неявок и нарушений трудовой дисциплины. Представление в службу статистики отчетных данных о движении работающих сотрудников.
10. Систематический контроль состояния трудовой дисциплины на участках и в службах.
11. Своевременное внесение изменений в личные дела работающих и организация сверки с картотекой учета личных карточек в личном столе отдела кадров.
12. Своевременное представление по требованию работников отдела кадров и главной бухгалтерии необходимых сведений, справок, списков и характеристик на работников подразделения.
13. Комплектование цеха необходимыми кадрами рабочих, ИТР и служащих в строгом соответствии с планом по труду и штатным расписанием.
14. Разработка совместно с руководителями участков и служб мероприятий по предупреждению правонарушений. Организация и проведение участковых собраний по обсуждению нарушителей трудовой дисциплины.
15. Создание резерва из числа зарекомендовавших сотрудников для выдвижения на руководящую работу.

16. Ознакомление новых рабочих при приеме на работу с правилами внутреннего трудового распорядка и конкретными условиями работы в данном подразделении.

17. Подготовка рекомендаций по улучшению работы с кадрами в своем подразделении.

18. Осуществление постоянного контроля за:

- выполнением приказов и распоряжений по кадрам;
- трудоустройством в цех молодых рабочих, выпускников техникумов и институтов, учащихся в учебных заведениях на практику;
- организацию бытового устройства работников в общежитиях организации.

19. Осуществление правильной расстановки кадров:

- планирование служебной карьеры;
- условия и оплата труда;
- движение кадров подразделения.

В своей работе менеджер по персоналу оформляет следующие документы:

- записка-расчет о предоставлении отпуска работнику ф.Т-60;
- приказ о переводе с одной профессии на другую, изменении тарифного разряда, сетки, оклада;
- извещение о прекращении трудового договора (обходной лист);
- заявление о перерасчете размера пенсии (приложение 4);
- личная карточка учета выдачи средств индивидуальной защиты;
- справка ф. Б-76;
- заявление о назначении пенсии;
- индивидуальные сведения о трудовом стаже;
- заявление (об увольнении или переводе);
- личная карточка работника ф.Т-2;
- личная карточка – дело;

- отчет по профессиям (состав, разряды);
- отчет о численности сотрудников, приеме, увольнении рабочих и использовании рабочей силы;
- отчет по отделу кадров по трудовой дисциплине;
- отчет комиссии по работе с нарушителями;
- готовит проекты приказов, касаемо кадровой работы;
- план отпусков на следующий год по подразделению и др.

Менеджер по персоналу обеспечен всей необходимой для работы оргтехникой: персональным компьютером, принтером, внутренней связью. А также необходимыми программами: Word, Excel, AdobeReader, для своевременного получения информации о проведенных изменениях в законодательстве РФ установлена система Консультант Плюс. Для упорядочения документооборота, уменьшения бумажного потока и хранения документации в организации в 2011 году внедрена автоматизированная система электронного документооборота (АСЭД). Регистрация приказов и распоряжений, служебных записок, писем, заявок и отправка их адресату производится через АСЭД в установленном порядке.

Организацию профессионального обучения работников Уралвагонзавода проводят специалисты Центра подготовки персонала (ЦПП). Обучение персонала проходит, как в ЦПП без отрыва от производства, так и с отрывом от производства на курсах повышения квалификации в различных ВУЗах. Рабочие ежегодно проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося или на повышение разряда. Руководители и специалисты проходят аттестацию на профессиональную пригодность, проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности 1 раз в 5 лет, целью которой является принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех или иных работников; о конкретных направлениях работы с

имеющимся резервом. Данные по обучению работников подразделения представлены в табл. 3:

Таблица 3 - Исходные данные по подготовке персонала цеха 70  
за 2014-2015гг.

Наименование показателя	2014г.				2015г.			
	Всего	из них:			Всего	из них:		
	чел.	АУП	специалисты	рабочие	чел.	АУП	специалисты	рабочие
Прошли профессиональное обучение	35	3	5	27	26	-	2	24
Прошли переподготовку	28	-	-	28	12	-	-	12
Прошли аттестацию	12	3	9	-	8	3	5	-
Повысили квалификацию	11	1	3	7	7	-	3	4
Сумма средств, затраченных на проф. обучение и повышение квалификации работников, тыс. руб.	355,5	48	82,5	225	226,4	3	73,4	153

Данные таблицы показывают, что руководство цеха создает условия для обучения, повышения квалификации коллектива, развития персонала, внедрения новых методов работы, аккумулирования положительного опыта. Так в 2014г. 8% персонала цеха прошли профессиональное обучение и 6% получили переподготовку.

Значительное внимание уделяется вопросам повышения квалификации персонала: в 2014г. повысили квалификацию 7 рабочих и 3 специалиста, прошли аттестацию по различным направлениям 12 чел. из числа РСС, что является положительной тенденцией свидетельствующей о постоянно растущей квалификации персонала цеха. Однако в 2015 году снизилось количество работников, прошедших переподготовку и повышение квалификации в связи со снижением производственных мощностей в период кризиса и снижением прибыли соответственно.



Инженер производственного обучения каждого подразделения ежегодно формирует список лиц, которым необходимо пройти обучение, переобучение и повышение квалификации, составляет график обучения по своему подразделению с указанием сроков и стоимости обучения и направляет его в ЦПП, при прохождении учебы контролирует посещаемость своих работников.

В своей работе специалисты ЦПП и инженер производственного обучения руководствуются следующими документами:

- приказы генерального директора, приказы директора по персоналу, распоряжения главного инженера Общества;
- руководящий документ «Человеческие ресурсы»;
- руководящий документ «Подготовка и повышение квалификации кадров. Основные положения»;
- руководящий документ «Руководство по качеству системы профессионального обучения персонала организации» и другие.

### **Формирование кадрового резерва**

Ежегодно менеджер по персоналу цеха составляет резерв на руководящие должности в цехе с указанием лиц, имеющих право замещать работника, во время его отсутствия (отпуск, больничный). Составляется резерв оперативный, то есть тот, при котором человек полностью готов заместить работника и резерв перспективный, то есть будет готов в перспективе (например, после обучения, повышения квалификации и др.).

Первой стадией формирования кадрового резерва является подбор кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;

- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности.

В число перспективных кадров включаются работники, которые заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности. Подбор кандидатов начинался с собеседования, проводимого специалистом инспектором отдела кадров.

Цель собеседования – выявить стремление кандидата работать в предполагаемой должности и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои возможности и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д., причем работник заранее предупреждается обо всех предъявленных к нему требованиях.

Следующая стадия формирования резерва состоит из оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов; сопоставляется совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Как правило, данная работа осуществляется в форме аттестации.

Список резерва составляет менеджер по персоналу и согласовывает с начальником цеха.

Решение о включении в состав резерва, выражается в форме утвержденного списка резерва. Исключение из списка осуществляет менеджер по персоналу с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве, либо в связи с уходом из цеха.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва – два года. По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Задачи создания кадрового резерва:

- получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки;

- повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности;

- повышение мотивации сотрудников компании. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

В 2016 году на Уралвагонзаводе внедрена программа БОСС-кадровик, которая позволяет ежедневно отмечать явки или неявки (больничный, отпуск, командировка и т.д.) всех работников непосредственно в программе. Данная программа установлена в каждом подразделении в табельной в цехах, у делопроизводителя в отделах и у расчетчиков в центральном расчетном отделе.

Для анализа деятельности работы отдела кадров существует множество показателей, мы рассмотрим некоторые показатели деятельности отдела кадров, которые приведены в табл. 4:

Таблица 4 – Показатели оценки эффективности деятельности отдела кадров

№ п/п	Показатели деятельности	2014г.	2015г.
	Показатели собственно экономической эффективности	-	-
1	Затраты на приобретение Программы Босс-кадровик для Управления по подбору и подготовке персонала в расчете на одного работника, руб.	-	7,14
2	Эффект воздействия Программы Босс-кадровик на результативность деятельности работников и организации в целом.	-	- экономия времени работы табельщиков, бухгалтеров, экономистов; - экономия денежных средств (не печатаются в бумажном виде табельные карточки).
3	Отношение бюджета Управления по подбору и подготовке персонала к численности обслуживаемого персонала.	28554,6 р./год	26751,3 р./год
	Показатели степени удовлетворенности кадрового состава	-	-
4	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава), %	91	88
5	Соответствие профессионально – квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава), %	77	65
6	Текучесть кадров в целом по организации.	4,8	9,2
7	Количество жалоб работников.	-	-
8	Уровень производственного травматизма и профзаболеваний, чел./год.	121	85
9	Выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации, %.	91	88

10	Количество случаев нарушений установленного оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов).	-	1
11	Степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов; своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности.	высокая	высокая
12	Количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины.	-	-
13	Степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности.	средняя	средняя
14	Степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой.	высокая	высокая

Проведя анализ показателей деятельности отдела кадров из таблицы 4 можно сделать следующий вывод, что специалисты отдела кадров:

- своевременно предоставляют отчеты руководству;
- ответственно оформляют документы при приеме, переводе или увольнении работников организации;
- успешно внедряют новые программы;
- плодотворно и ответственно сотрудничают с подразделениями.

В организации очень хорошо организована процедура по формированию внутреннего кадрового резерва.

Специалисты отдела кадров четко и добросовестно выполняют свои должностные обязанности, однако, мы увидели и минусы в работе отдела кадров, а именно:

- отсутствует статистика степени удовлетворенности работников организации в разных направлениях;
- отсутствует программа формирования потребности организации в специалистах;
- качественная укомплектованность кадрового состава составляет 77% и 65% за последние два года;

– текучесть кадров в целом по организации составляет 4,8% и 9,2% за последние два года.

### **Анализ кадрового потенциала механосборочного цеха 70**

Масштаб, характер и специфика деятельности Уралвагонзавода определяют состав и требования к персоналу, влияют на их количественные и качественные характеристики. Анализ численности работников цеха по категориям представлен в табл. 5:

Таблица 5 - Основные кадровые показатели по категориям за 2013-2015гг.

<b>ПОКАЗАТЕЛЬ</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2015 г. в % к 2013 г.</b>
численность персонала, чел., из них:	422	397	358	84
основных рабочих, чел.	380	348	316	83
удельный вес рабочих, %	90	88	88	98
удельный вес АУП, %	3,8	4,0	4,1	108
удельный вес специалистов, %	5,2	6,8	6,8	131
удельный вес служащих, %	1,0	1,2	1,1	110
средний возраст работающих, год	42	38	35	83
принято, чел.	18	6	11	61
выбыло, чел.	25	45	36	144
коэффициент прибытия (Кпр)	4,2	1,5	3,0	71
коэффициент выбытия (Ктек)	5,9	11,3	10,0	169
движение кадров (Коб)	10,1	12,8	13,0	129

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что численность персонала цеха является не стабильной - уменьшается из года в год. Это объясняется сокращением производственных мощностей из-за отсутствия работы ввиду наступления кризиса, однако цех 70 является механосборочным, здесь изготавливаются детали на все выпускаемые изделия, поэтому работы в цехе всегда было достаточно. Также нужно отметить увеличение коэффициента текучести, в 2014 году он возрос на 5,4% относительно 2013г., и также вырос на 2,7% в 2015 году, эти данные

показывают о неэффективной деятельности цеха, отсюда понятны причины увольнений работников, основными причинами являются:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;
2. несправедливая структура оплаты;
3. взаимоотношения с руководством;
4. модернизация производства.

Также необходимо отметить, что из общего числа уволившихся в 2015 году (36 чел.) 6 человек уволились из цеха, не отработав и одного года.

В целом, благодаря усилиям руководства цеха, коллектив является состоявшимся и имеет все шансы на перспективное развитие.

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально-техническим, средним и базовым образованием). Анализ образовательного уровня персонала ведется как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

Далее проведем сравнительный анализ работников цеха по образованию за 2013-2015гг., данные представлены в табл. 6:

Таблица 6 - Структура персонала по уровню образованию

Уровень образования	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел	удельный вес, %
Высшее	164	39	167	42	171	48
Среднее профессиональное	183	43	186	47	176	49
Начальное профессиональное	41	10	21	5	11	3
Среднее общее (полное)	34	8	23	6	-	-
Всего:	422	100	397	100	358	100

Анализируя данную таблицу, мы видим, что работников со средним общим и с начальным профессиональным образованием становится меньше из года в год, а среднее профессиональное и высшее образование соответственно возрастает - высшее образование 39-42-48%, среднее профессиональное 43-47-49%, что говорит о заинтересованности работников в образовании и своем статусе в обществе, а также у основных и вспомогательных рабочих есть резервы образовательного роста.

Для изучения структуры персонала по стажу работы возьмем данные на декабрь 2015 года, рассмотрим диаграмму распределения по стажу, которая представлена на рисунке 5:

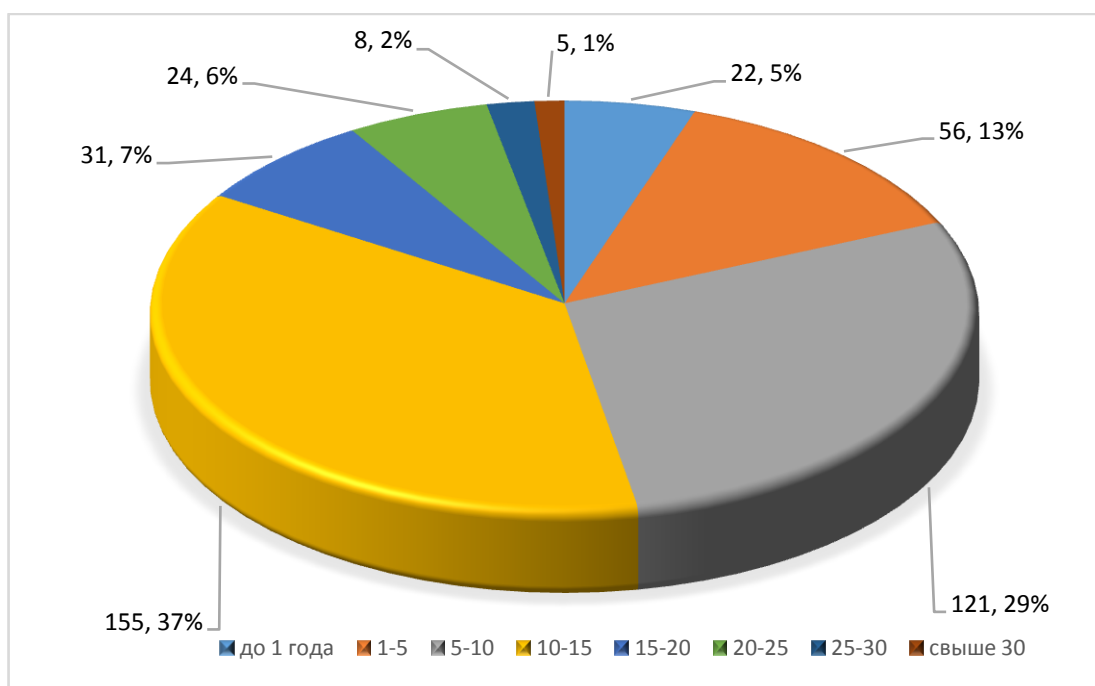


Рисунок 5 - Диаграмма структуры персонала цеха по стажу работы

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что на конец 2014 года в цехе 70 основными группами персонала являются работники, проработавшие в цехе от 5 до 10 лет - 29% и от 10 до 15 лет – 37%. В целом это составляет 66% численности работников цеха. Можно сделать вывод, что в подразделении сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в



своих рядах как молодых работников - это 13%, так и пред пенсионного возраста - 6%.

Далее рассмотрим структуру персонала подразделения по возрасту, которая представлена в табл. 7:

Таблица 7 - Структура персонала по возрасту

Возраст	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	численность, чел	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %
до 25 лет	65	15	70	18	70	20
25 - 30 лет	103	25	119	30	106	30
30 - 40 лет	126	30	100	25	98	27
40 – 50 лет	86	20	74	19	61	17
50 - 60 лет	27	6	25	6	18	5
Св. 60 лет	15	4	9	2	5	1
Всего работников	422	100	397	100	358	100

Из этих данных видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастным категориям 25-30 лет и 30-40 лет, что составляет в 2013г. – 55% о общей численности персонала, в 2014г. – 55%, и в 2015г. – 57%. Персонал категории до 25 лет занимает вторую ступень по численности и за анализируемый период их численность практически не изменилась, составляет 70 человек, но удельный вес этой категории увеличился. Самая малая доля приходится на возрастные группы 50-60 лет и свыше 60 лет, за два года их доля постоянно уменьшается. Человек, входящий в категорию свыше 40 лет, занимает высший уровень управления. В результате можно отметить традиционную расстановку персонала, при которой на высшем уровне управления находятся работники постарше, а на более низком - помоложе.

Таким образом, к сильным сторонам управления персоналом в организации можно отнести постоянное повышение квалификации персонала, формирование кадрового резерва, предоставление социальных гарантий всем работникам организации.

### **1.3 Анализ системы адаптации персонала в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Формально функции по адаптации выполняют отдельные работники цеха – менеджер по персоналу, линейные руководители или коллеги по работе.

Проведение как первичной, так и вторичной адаптации сильно друг от друга не отличается, все мероприятия похожи. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны службы по управлению персоналом не проводится. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Специалист отдела кадров на первом собеседовании с претендентом в общих чертах знакомит его с предприятием, с подразделением, где ему предстоит работать. Затем нового работника направляют в назначенное подразделение к непосредственному руководителю. Начальник подразделения вместе с менеджером по персоналу проводят собеседование на рабочем месте, знакомятся с кандидатом, рассказывают подробнее о предстоящей работе, знакомят с рабочим местом. Если кандидат молодой и пришел на работу сразу после учебы, то к нему прикрепляют наставника из числа опытных работников. В связи с тем, что в цехе 70 идет модернизация и часть персонала переходит в другой цех, а для полученного нового оборудования набирается необходимый квалифицированный персонал, вопросы адаптации становятся наиболее актуальными. Для выяснения отношения сотрудников цеха к проблеме адаптации в рамках преддипломной практики нами было проведено социологическое исследование, состоящее из анкетирования вновь устроенных 11 работников цеха.

В табл. 8 представлены данные по возрастным и образовательным показателям респондентов, принимавших участие в социологическом исследовании, проведенном в цехе 70.

Таблица 8 – Данные о респондентах, принимавших участие в исследовании

Параметры	Доля, %
Работники, переведенные из других цехов предприятия	75
Вновь устроенные сотрудники	25
По возрастным показателям:	
до 20 лет	6
от 20 до 30 лет	49
от 30 до 40 лет	28
старше 40	17
По уровню образования:	
среднее общее (полное)	8
начальное профессиональное	24
среднее профессиональное	46
высшее	22

Анализируя возрастной показатель, мы видим, что половина новых сотрудников с возрастом от 20 до 30 лет, и чуть меньше половины работники от 30 до 40 лет и старше 40 лет. Это говорит о том, что в коллективе нужны и молодые перспективные кадры, и кадры с большим опытом работы, что немаловажно с точки зрения экономии на обучении новых работников, эти работники имеют знания и достаточный опыт.

Далее рассмотрим ответы респондентов на вопрос о длительности процесса адаптации, данные представлены в табл. 9:

Таблица 9 - Длительность процесса адаптации новых сотрудников

№ п/п	Вопросы	Ответы 11 респондентов, %			
		1 мес.	2мес.	3 мес.	более
1.	Как долго продолжается Ваше освоение в условиях нового места работы?	5	17	28	50
2.	Как долго Вам была необходима помощь коллег?	11	16	27	46
3.	В какой период деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками?	6	11	39	44

Как показывают данные таблицы 9 длительность адаптации новых сотрудников у 50% продолжалась более 3-х месяцев, нуждались в помощи коллег в процессе освоения новой должности более 3-х месяцев – 46%,

овладели профессиональными навыками за 3 месяца – 39% опрошенных, 44% потребовался срок более 3-х месяцев. Данные показатели говорят о неэффективности процесса адаптации персонала.

На рисунке 6 показана длительность процесса адаптации новых сотрудников в цехе 70 исходя из данных табл. 9.

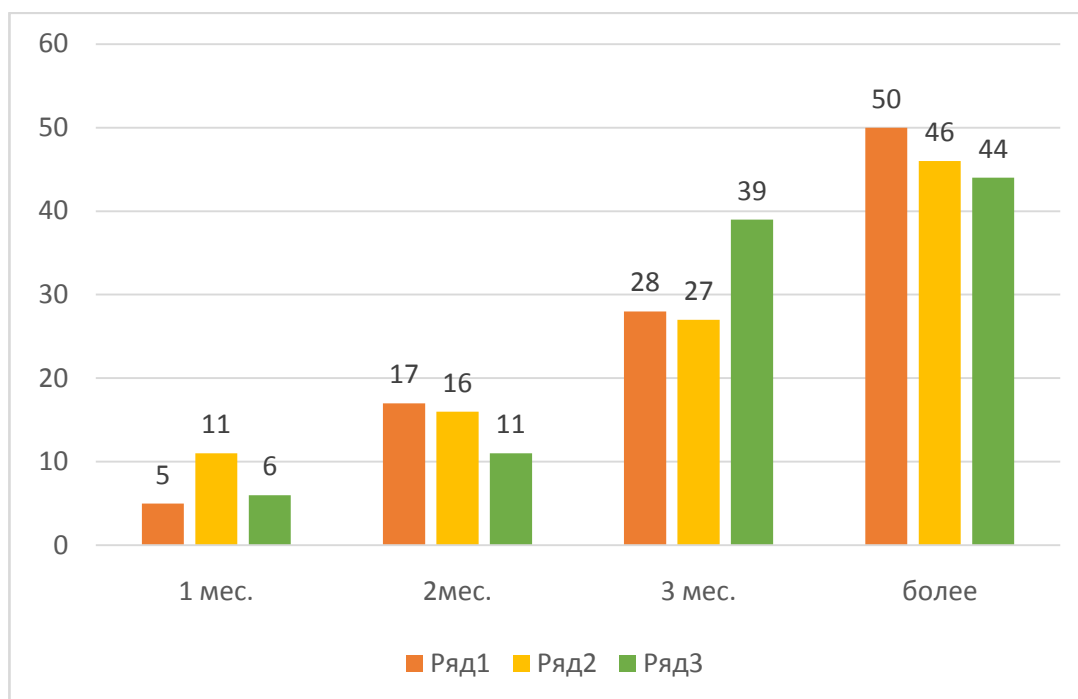


Рисунок 6 – Длительность процесса адаптации новых сотрудников цеха 70

Проведя анализ полученных ответов от респондентов о степени удовлетворенности процессом адаптации в цехе, представим данные опроса на рисунке 7.

Уровень удовлетворенности процессом адаптации, как видно из рисунка, приближен к низкому – у 66%, средний уровень – у 28% опрошенных, высокий уровень всего у 6%.

Удовлетворенность процессом освоения профессии: средний уровень – 47%, низкий уровень составляет – 39%, высокий уровень – 14% опрошенных.

Удовлетворенность процессом вхождения в коллектив: низкий уровень – 60%, средний уровень – 27%, высокий – 13%.

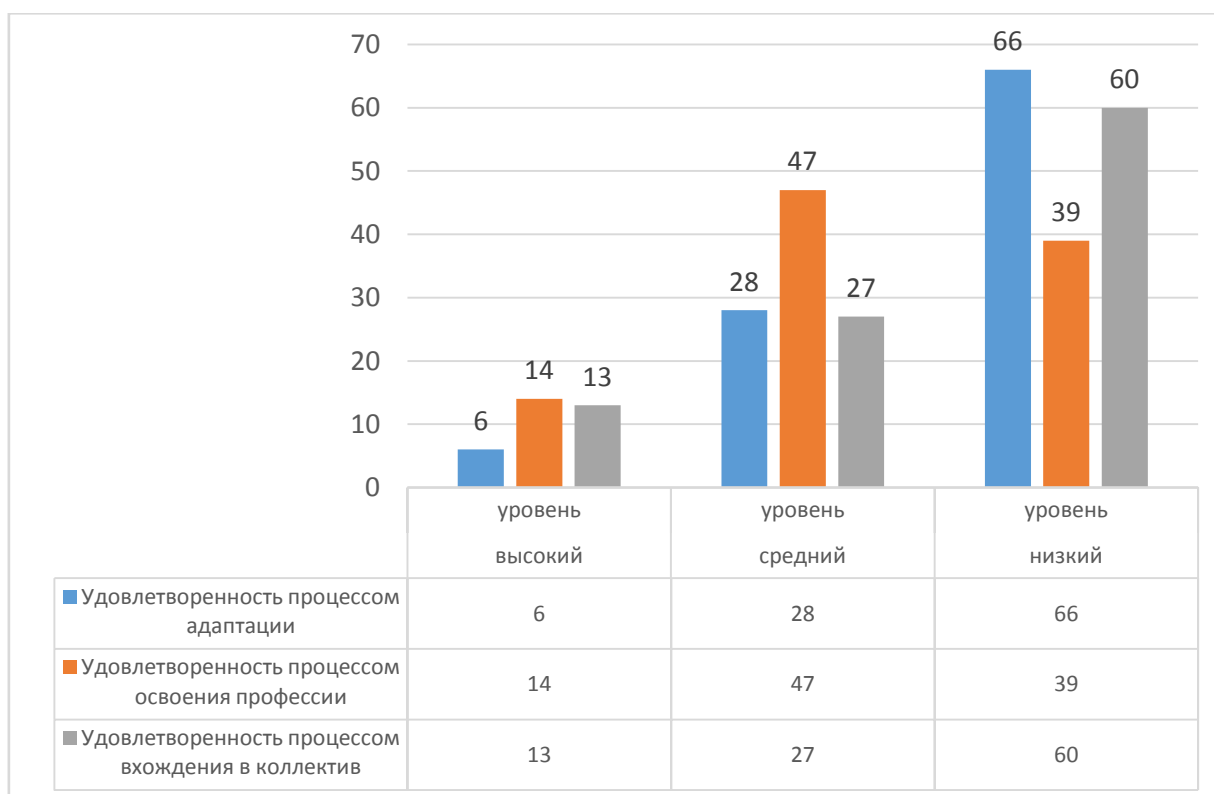


Рисунок 7 – Степень удовлетворенности процессом адаптации новых сотрудников

По данным показателям можно сделать вывод, что большинство новых работников не удовлетворены процессом адаптации в организации.

На вопрос анкеты о наибольших сложностях, возникающих в адаптационный период респонденты ответили: профессиональные обязанности – 3 человека, вхождение в коллектив – 3 человека, условия труда – 5 человек.

Подведем итог. В настоящее время в организации адаптация новых работников проводится формально, специальных процедур по адаптации не проводится, функции по адаптации выполняют отдельные работники цеха – менеджер по персоналу, непосредственные руководители среднего звена и наставник. Основными документами по вопросу адаптации персонала в организации являются приказ о наставничестве и правила внутреннего трудового распорядка.

Итак, можно сделать вывод, что проблемы адаптации новых сотрудников в цехе 70 достаточно актуальны:

- отсутствуют документы, регламентирующие систему адаптации персонала;
- специалист отдела кадров не владеет технологиями проведения адаптационных мероприятий;
- нет методических материалов, которые позволяют ускорить процесс знакомства с организацией;

Перечисленные проблемы в существующей системе адаптации в организации приводят к увеличению текучести кадров, что подтверждают данные по текучести, представленные в таблице 5: коэффициент текучести в 2014 году вырос на 5,4% относительно 2013г. и на 2,7% - в 2015 году, и составил 10% от общей численности персонала.

Текучесть кадров приносит ущерб предприятию, выражающийся в недополучении продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели, также несет дополнительные расходы, связанные с обучением новых работников, с приемом и увольнением сотрудников, а также с подбором новых сотрудников.

### **Вывод по главе 1**

В ходе исследования предприятия мы выяснили, что АО «НПК «Уралвагонзавод» - многоотраслевой машиностроительный комплекс, в состав которого входят все производства для создания полного цикла изготовления продукции.

Цех 70, входящий в состав механосборочного производства, имеет в своей структуре основные и вспомогательные службы. При изучении структуры цеха мы провели анализ кадровых показателей за 2013-2015 гг. и выяснили, что категория рабочих в цехе составляет 90%, а РСС

соответственно – 10%, следовательно, особое внимание следует уделять рабочим кадрам. В подразделении внедрена процедура планирования потребности в персонале, которая входит в функционал менеджера по персоналу.

Итак, мы изучили схему управления персоналом - в цехе 70 она линейно-функциональная, выяснили, что персонал подразделения делится на 4 категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие. Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, соответственно в цехе существует иерархия подчиненности. В ходе исследования мы раскрыли структуру подразделения и описали функции каждой службы.

В организации налажена системы подготовки и повышения квалификации кадров, ведется работа с кадровым резервом, также мы выяснили, что обучение работников проводится как без отрыва от производства собственными силами, так и с отрывом от производства в различных ВУЗах.

Проведя анализ существующей процедуры адаптации персонала на предприятии, мы видим, что данная процедура требует корректировки. Значит, достижение целей, стоящих перед предприятием в данной ситуации и при данном подходе получить проблематично, и полученные результаты свидетельствуют о неэффективности существующего процесса адаптации персонала. Отсюда следует вывод, что в организации существует острая необходимость в разработке мероприятий по улучшению процесса адаптации персонала.

## **ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха 70 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, т.к. пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [67].

Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения организации становится одновременно ценностями и нормами поведения работника [3].

Суммировав высказывания различных авторов и вычленив главное, можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

#### **1. По отношениям субъект-объект:**

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в т.ч. и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.



- 2. По воздействию на работника:
  - прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;
  - регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичную - происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность;
- вторичную - связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а также при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

4. По направлениям: *производственная; непроизводственная.*

Производственную адаптацию необходимо рассматривать в двух аспектах: профессиональном и социально-психологическом [21].

*Трудовая адаптация* имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, психофизической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и гигиенической адаптаций.

*Профессиональная адаптация* выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде [21].

По анализу адаптации персонала в цехе 70 были выявлены проблемы, выраженные в том, что из-за отсутствия специальных адаптационных процедур длительность процесса адаптации составляет более 3-х месяцев, а уровень удовлетворенности процессом адаптации приближен к низкому.

С учетом проведенного исследования на основе выделенных проблем мы разработали мероприятия по совершенствованию существующей системы адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», которые представлены в табл. 10:

Таблица 10 – Мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала

<b>Проблемы</b>	<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Сроки выполнения</b>
1. Отсутствуют документы, регламентирующие систему адаптации персонала в организации.	Разработка Положения об адаптации персонала	Начальник отдела кадров, специалист отдела кадров	5 дней
2. Специалист отдела кадров не владеет технологиями проведения адаптационных мероприятий.	Обучение специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации	Начальник отдела кадров	При внедрении Положения об адаптации персонала, далее повышение квалификации 1 раз в 3 года
3. Нет методических материалов, которые позволяют ускорить процесс знакомства с организацией.	Разработка буклетов об организации.	Специалист отдела кадров	1 месяц, выдавать при трудоустройстве

### **Разработка Положения об адаптации персонала**

Разработанное Положение об адаптации персонала представлено в приложении 1.

Участниками адаптации в организации выступают: новый сотрудник, руководитель подразделения, менеджер по персоналу и наставник.

Внедрение положения об адаптации персонала в организации приведет к снижению издержек организации за счет следующих факторов:

- ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки;

- уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- сокращение уровня текучести кадров;
- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;
- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течении первого года работы.

### **Организация обучения специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации**

Обучение специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе «Адаптация персонала в организации».

Планируется проведение обучения специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации. Программа должна включать в себя цели и задачи адаптации персонала, адаптация на различных стадиях развития организации, адаптационный период и испытательный срок, этапы адаптации нового сотрудника, аспекты адаптации, управление системой адаптации. Кроме того, в программу должны быть включены методы аудита системы адаптации, анализ текущей ситуации, определение процедур адаптации, подходы к выбору инструментов, в частности адаптационные инструменты, тренинг как средство адаптации. В программу так же входят функции руководителя HR-службы, наставника, куратора, методы стимулирования наставников, карта компетенций корпорации, особенности адаптации различных категорий сотрудников, матрица адаптации, оценка эффективности системы адаптации, наиболее распространенные методы оценки адаптации и оценки эффективности обучения в период адаптации.

После прохождения курса повышения квалификации специалист отдела кадров будет проводить адаптационные мероприятия для нового персонала в организации. Далее специалисту отдела кадров необходимо проходить обучение на КПК не реже 1 раза 3 года согласно РД СМК.

## **Разработка буклетов об организации**

Данные буклеты помогут новым работникам быстро и подробно ознакомиться с организацией.

В буклете необходимо рассказать о миссии организации, о корпоративной культуре, о ценностях организации (лидерство, результативность, безопасность, добросовестность), которые нас вдохновляют, отличают, направляют и объединяют.

## **2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 70**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом [66].

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений,

складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

- разработка проектов нормативных актов организации;
- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;
- организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование всех подразделений и служб организации о действующем законодательстве о труде;
- разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Типизацию нормативных документов по трудовым отношениям можно осуществить по уровню, на котором происходит разделение труда, то есть международные, федеральные, отраслевые, территориальные, корпоративные и внутрифирменные документы [66].

В обязанности работников системы управления персоналом входит знание этих документов, умение их применять, основывать на них собственные разработки, популяризировать их содержание, объяснять их

смысл и действие работникам предприятия. Примерный состав таких документов приведен в табл. 11.

Таблица 11 - Документы, определяющие или влияющие на трудовые отношения

Уровень	Наименование документов
Международный	Декларация прав народов, материалы МОТ, ООН, международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, КЗОТ, Указы Президента, документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: по международному сотрудничеству в разделении труда, по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения), по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т. п.), законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т. п., рекомендации Минтруда и НИИ труда, общероссийский классификатор занятий. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и др.
Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств
Корпоративный	Устав АО «НПК «Уралвагонзавод», коллективный договор АО «НПК «Уралвагонзавод», штатное расписание, организационная структура организации, правила внутреннего трудового распорядка, организационно - распорядительные документы (приказы, распоряжения).
Подразделения	Положение о подразделении, положение о начальнике цеха, штатное расписание и организационная структура подразделения, нормы, нормативы.
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовой договор, карта производственной среды, карта аттестации рабочего места.

В «Тарифно-квалификационных характеристиках общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих» и «Квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и других служащих» отражены общие требования

государственного стандарта образования к работникам, получившим соответствующую профессию или занимающих приведенную в перечне профессию. В этих документах даются перечни должностных обязанностей, что должен знать работник и требования к квалификации (в Тарифно-квалификационных характеристиках имеются еще и разряды по Единой тарифной сетке оплаты труда конкретной должности для работников бюджетных отраслей). Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на определенном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию полученных работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом.

В каждом подразделении Общества разрабатываются «Положение о структурном подразделении», в соответствии с руководящим документом системы менеджмента качества «Порядок разработки положений о структурном подразделении (должности) организации и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих».

Также в каждом подразделении разрабатываются должностные инструкции на каждого работника в соответствии с занимаемой должностью или профессией. «Положение о начальнике цеха» разрабатывается взамен должностной инструкции на начальника цеха. Должностные инструкции разрабатываются на основе типовых должностных инструкций по каждому виду профессии, что облегчает их согласование, изменение и контроль.

«Положения» и должностные инструкции разрабатывает начальник БОТиЗ или менеджер по персоналу в соответствии с РД СМК АДК-034-2012 и согласовывает их с начальником подразделения, хранятся должностные инструкции в БОТиЗ цеха.

## **2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 70**

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения адаптации, являются:

- получение полной информации, требуемой для эффективной работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к компании в целом;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил поведения;
- выстраивание системы взаимодействия с коллегами;
- получение эффективной обратной связи от наставника и линейного руководителя по итогам испытательного срока.

Выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой адаптации, являются:

- создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы;
- выявление недостатков существующей в компании системы подбора;
- развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей;
- обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода;
- повышение лояльности сотрудника компании как работодателю.

*Экономический эффект* — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [33].



Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$\text{Эт} = \text{Р} - \text{К}, \quad (1)$$

где Эт - экономический эффект, руб.;

Р - экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы УП, руб.;

К - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Для расчета экономического эффекта проведем стоимостную оценку экономических результатов внедрения проектных мероприятий и расчет затрат на их разработку и внедрение.

Экономическим результатом внедрения мероприятий в данной работе считаем, как экономию за счет *снижения текучести рабочей силы* Эс:

$$\text{Эс} = \sum \text{Рт} * \left(1 - \frac{\text{Кт2}}{\text{Кт1}}\right), \quad (2)$$

где  $\sum \text{Рт}$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

Рт1 - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

Рт2 - ущерб от недополучения продукции от новичков;

Рт3 - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

Рт4- дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

Ртn - другие расходы, связанные с текучестью;

Кт2- ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести;

Кт1- фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

n - количество видов ущерба.

При этом можно отметить, что естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и отдела кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [33].

Так как в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод» текучесть кадров составила в 2015 году 10%, то нам необходимо снизить текучесть кадров до естественной, т.е. на 5%.

*Расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели, Р<sub>т1</sub>:*

- численность увольняющихся сотрудников - 18 человек (10% составляют 36 чел., следовательно, 5% - 18 чел.);
- количество дней работы после предупреждения об увольнении - 10 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника в данной организации в 2015 г. составила 15146,3 руб.

Согласно фактическим данным организации, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30 %.

$$Р_{т1} = 15146,3 * 10 * 18 * 30\% / 100\% = 817\,900 \text{ руб.}$$

*Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков, Р<sub>т2</sub>:*

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) - 11 человек;
- количество дней адаптационного периода новичка - 30 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника - 15146,3 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 %.

$$Р_{т2} = 15\,146,3 * 30 * 11 * 30\% / 100\% = 1\,499\,484 \text{ руб.}$$

*Расчет расходов, связанных с обучением новичков, Р<sub>т3</sub>:*

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника организация выделяет сумму в 12 000 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников составляет 11 человек, затраты на обучение новичков составят:

$$Р_{т3} = 12\,000 * 11 = 132\,000 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников, Р<sub>т4</sub>:*

- заработная плата менеджера по персоналу -22 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч;
- стоимость одного часа работы менеджера по персоналу:  
 $22\,000 * 12 / 1\,987 = 132,86 \text{ руб.}$

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 1,5 ч;
- на увольнение - 1 ч;
- суммарные затраты времени = 1,5 + 1 = 2,5 ч.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 11 человек составят:

$$Р_{т4} = 132,86 * 2,5 * 11 = 3\,654 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников, Р<sub>т5</sub>:*

подбором кадров в организации занимаются начальники бюро по приему и учету рабочих кадров и бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров. Рассчитаем временные затраты на осуществление данной функции, подробный перечень затрат представлен в табл. 12:

Таблица 12 - Затраты времени на выполнение функции подбора  
одного сотрудника

Функции начальника бюро по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	15
Телефонное интервью	15
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	20
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE- интервью	25
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	15
Проведение финального собеседования совместно с руководителем подразделения	20
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого:	130 / 2,2 ч

Заработная плата начальника бюро - 26 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени - 1 987 ч.

Стоимость одного часа работы начальника бюро:

$$26\,000 * 12 / 1\,987 = 157 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на подбор 11 человек (без учета затрат на рекламу) составят:

$$P_{T5} = 157 * 2,2 \text{ч} * 11 = 3\,799 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров  $P_T$  по следующей формуле:

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5}$$

$$P_T = 817\,900 + 1\,499\,484 + 132\,000 + 3\,654 + 3\,799 = 2\,456\,837 \text{ руб.}$$

Произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с формулой 2:

$$Эс = 2\,456\,837 * (1 - 5 \% / 10 \%);$$

$$Эс = 1\,228\,418 \text{ руб.}$$

При оценке затрат на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала мы будем учитывать единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий:

$$K = K_y + Z_t,$$

где  $K$  - затраты на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала;

$K_y$  - единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию процесса адаптации персонала;

$Z_t$  - годовые текущие затраты на эти мероприятия.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процесса адаптации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», представим структуру затрат на данные мероприятия в табл. 13. Стоимость одного часа работы менеджера по персоналу составляет:  $22\,000 * 12 / 1\,987 = 133$  руб., стоимость одного часа юриста и начальника бюро составляет:  $26\,000 * 12 / 1987 = 157$  руб.

Таблица 13 – Структура затрат на внедрение мероприятий

Мероприятия	Сроки, час	Ответственные	Стоимость, руб.
<i>Единовременные</i>			
Разработка Положения об адаптации персонала.	40	Специалист отдела кадров	5 320
	8	Юрист	1 256
Обучение специалиста отдела кадров на курсах повышения квалификации по программе «Адаптация персонала в организации»	40	Специалист отдела кадров	38 200
Разработка буклетов об организации.	168	Специалист отдела кадров	22 000
Проведение вводного ориентационного собеседования с новичком.	1	Начальник бюро отдела кадров	157
ИТОГО:			66 933
<i>Текущие</i>			
Оплата телефонной связи, Интернета			7200

Использование ПК и оргтехники			3 600
Канцелярские расходы			3 600
Прочие расходы			500
ИТОГО:			14 900
ВСЕГО:			<b>81 833</b>

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы адаптации в организации составят **81 833** руб.

Далее, для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», необходимо из экономических результатов по данному проекту вычесть полученные затраты на реализацию мероприятий, экономический эффект составит:

$$1\,228\,418 - 81\,833 = \mathbf{1\,146\,585} \text{ руб.}$$

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- удовлетворенность работников своим трудом;
- профессиональный уровень работников;
- трудовая активность работников;
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания);

– ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки).

Итак, мы выяснили, что выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой адаптации, являются: создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; выявление недостатков существующей в компании системы подбора; развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей; обоснование кадровых решений в отношении как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода; повышение лояльности сотрудника к работодателю.

Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения организации становится одновременно ценностями и нормами поведения работника.

После внедрения Положения об адаптации персонала мы получаем не только полностью адаптированного работника, но и получаем экономию от внедрения Положения в организации.

## **Вывод по главе 2**

Итак, мы разработали Положение об адаптации персонала в организации, внедрение которого приведет к снижению издержек организации за счет следующих факторов:

- ускорения процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- достижения необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- уменьшения количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;
- сокращение уровня текучести кадров;

– уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

Для проведения расчета социально-экономической эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала в цехе 70, мы использовали:

– данные, предоставленные отделом кадров, для расчета экономической эффективности внедрения Положения об адаптации персонала;

– результаты опроса новых сотрудников, для определения социальной эффективности Положения.

АО «НПК «Уралвагонзавод» имеет все разрешительные и учредительные (устав) документы для осуществления производственной деятельности. Так как Уралвагонзавод государственное предприятие, то свою деятельность он строит, руководствуясь ГК РФ, ТК РФ и федеральными законами. Работники организации в своей работе руководствуются Положениями о подразделении, приказами генерального директора и распоряжениями главного инженера, руководящими документами, должностными инструкциями, правилами по ТБ, инструкциями по охране труда, правилами внутреннего трудового распорядка и др.

Для повышения конкурентоспособности и улучшения качества работы персонала его необходимо адаптировать к новым условиям работы, к новому коллективу, и даже к новому оборудованию.

Выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой адаптации, являются: создание механизма оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; выявление недостатков существующей в компании системы подбора; развитие управленческих компетенций наставников и линейных руководителей; обоснование кадровых решений в отношении, как новичка, так и наставников после окончания адаптационного периода; повышение лояльности сотрудника к работодателю.



В результате были подтверждены наши предположения о том, что внедрение в цехе 70 Положения об адаптации персонала, позволит новым сотрудникам быстро и с наименьшими затратами освоиться на рабочем месте и влиться в новый коллектив, тем самым будут предотвращены негативные последствия от увольнения неадаптированного сотрудника.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема адаптации персонала достаточно актуальна, особенно если учесть заинтересованность организаций в максимально быстрой и эффективной адаптации новых сотрудников к условиям производственной деятельности. Однако вопросы специфики этого процесса остаются открытыми. И в первую очередь это связано с отсутствием нормативно-правовых документов, четко регламентирующих процедуры адаптации новых сотрудников в организации.

Главной задачей работы по адаптации персонала должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и предприятием, т.к. организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

На основе рассмотренных различных теоретических разработок мы определили, что адаптация персонала - это процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

Целью работы была разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала цеха 70 АО «НПК «Уралвагонзавод».

В процессе решения поставленных задач были изучены теоретические основы адаптации персонала организации, рассмотрены научно-

методические подходы к решению проблем адаптации персонала, проанализирован опыт разработки положения об адаптации персонала на отечественных предприятиях. Мы также определили методы анализа и проектирования системы адаптации персонала организации, параметры и инструменты для определения степени адаптированности сотрудника.

По результатам анализа деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод», на базе цеха 70, было выявлено, что система адаптации персонала данного подразделения, и организации в целом, требует корректировки и разработки новых направлений. В процессе работы мы проанализировали систему управления персоналом в подразделении, рассмотрели факторы, влияющие на потребность в персонале и кадровый потенциал, исследовали систему адаптации персонала.

На основании проведенного анализа нами разработана программа совершенствования системы адаптации персонала в цехе 70 АО «НПК «Уралвагонзавод», спрогнозирована социально-экономическая эффективность программы адаптации персонала.

Положительный эффект от внедрения мероприятий включает:

- снижение текучести кадров;
- повышение эффективности работы коллектива;
- увеличение прибыли организации в целом.

Из всего выше сказанного следует вывод: внедрение предложенных мероприятий дает возможность в короткие сроки получать мотивированных сотрудников, работающих в соответствии не только со своими личными целями (например, денежным фактором), но и с задачами подразделения, значит можно говорить, что механизм адаптации разработан правильно, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен, и позволит руководству осуществлять управление персоналом подразделения на более высоком уровне.

Таким образом, цель нашей работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Источники одного автора*

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 251 с.
2. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М: Академия, 2014. – 258 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2011. - 442 с.
5. Веснин К.А. Управление персоналом [Текст] / К.А. Веснин. – М.: Академия, 2011. – 314 с.
6. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.
7. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н.В. Володина. – М.: Эксмо, 2011. – 238 с.
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 344 с.
9. Герчикова В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П. Герчикова. – М.: Наука, 2012. - 450с.
10. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Деслер. – М.: Дело, 2013. - 384 с.
11. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.

13. Журавлев П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2010. - 352 с.
14. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран [Текст]: Учебное пособие / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2013. – 448 с.
15. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж [Текст] / Д.И. Занько. – М.: Вершина, 2012. –240 с.
16. Зеер Э.Ф. Психология профессий [Текст] / Э.Ф. Зеер. – М: Академический проект, 2012. – 336 с.
17. Зозуль В.А. Основные способы оказания эффективного влияния руководителя на коллектив [Текст] / В. А. Зозуль. – Калуга: КО АСН, 2014. – 198 с.
18. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА,2007. – 366 с.
19. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом[Текст] / Дж. Иванцевич. – М.: Бизнес-школа, 2013. - 288 с.
20. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. - М.: Информ-Знание, 2006. - 274 с.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
22. Кнорринг В.Ж. Искусство управления [Текст] / В.Ж. Кнорринг. – М.: БЕК, 2012. – 248 с.
23. Константинов В.В. Адаптация личности: теория и диагностика [Текст] / В.В. Константинов. – Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2013. – 278 с.
24. Козлова Л.А. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала компании [Текст] / Л.А. Козлова. – М: ИНФРА-М, 2012. – 230с.
25. Кузнецов П.С. Концепция социальной адаптации [Текст] / П.С. Кузнецов. – Саратов: Саратов, 2014. –200 с.

26. Кузнецова И.А. Трудовая адаптация и комфортность работников в изменяющейся организации [Текст] / И.А. Кузнецова. – Иркутск: БГУЭП, 2011. – 224с.
27. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. - 355 с.
28. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2011. - 382 с.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 312с.
30. Медведев В.И. Адаптация человека [Текст] / В.И. Медведев. – СПб.: Институт мозга человека, 2013. - 208 с.
31. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность [Текст] / М. Мейган. - СПб.: 2002. - 287 с.
32. Мильнер Б. Управление современной командой [Текст]: Учебник / Б. Мильнер, Ф. Линс. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 296 с.
33. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: Методические рекомендации для студентов. - Новосибирск, 2011. – 44 с.
34. Оганесян И.А. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / И.А. Оганесян. - М.: Амалфея, 2000. - 450 с.
35. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.
36. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов – М.: Академический проект, 2012. – 108 с.
37. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 430 с.
38. Пул М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер.- СПб.: Питер, 2002. - 364 с.

39. Растигеев А.П. Социальная адаптация и ответственность личности [Текст] / А.П. Растигеев. – Тула: Инфра, 2014. – 338 с.

40. Свеницкий А.Л. Краткий психологический словарь [Текст] / А.Л. Свеницкий. – М: Проспект, 2013. - 512 с.

41. Соловьев Д.П. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Д.П. Соловьев – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2013. – 380 с.

42. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа, 2011. – 264 с.

43. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2011. – 347с.

*Источники двух авторов*

44. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиев. - СПб.: ЗАО ИД «Питер», 2004. - 423 с.

45. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. –Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2007. - 420 с.

46. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 387 с.

*Источники трех авторов*

47. Аксенова Е.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов: - 2-е изд., перераб. и доп. / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 320 с.

48. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов. - М.: ИЦ «Академия», 2000. – 422 с.

*Статьи из журналов и газет*

49. Володина Н.А. Цели и инструменты адаптационных программ [Текст] / Н.А. Володина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №9. – с. 14,18.

50. Гаврилова Ж.А. Развитие персонала в период адаптации [Текст] / Ж.А. Гаврилова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – с. 14–15.

51. Иевлева В.В. Обряд посвящения. Системный подход к адаптации сотрудников [Текст] / В.В. Иевлева // Персонал-Микс. – 2014. – №3. – С. 13–18

52. Каланчин А. Управление процедурой адаптации работника в организации [Текст] / А. Каланчин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №11. – С. 14.

#### *Авторефераты и диссертации*

53. Женаев А.Л. Социально-профессиональная адаптация личности в системе «школа-учреждение НПО-предприятие» [Текст]: Автореф. дис...канд.соц.наук/ А.Л. Женаев. – СПб., 2012. – 22 с.

54. Латуха М. О. Управление адаптацией персонала как фактор конкурентоспособности организации: дис. канд. экономических наук [Текст] / М.О. Латуха. – Санкт-Петербург, 2013. – 196 с.

55. Минкин Д.Ю. Методологические основы управления социально-психологической и профессиональной адаптацией: дис. д-ра технических наук [Текст] / Д.Ю. Минкин. – Санкт-Петербург, 2012. – 350с.

#### *Электронные ресурсы удаленного доступа*

56. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] (с изм. и доп.). Доступ из справочно-правовой системы ГАРАНТ.

57. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ) [Электронный ресурс] (с изм. и доп.). Доступ из справочно-правовой системы ГАРАНТ.

58. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» № 44 от 21.03.2008г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uvz.ru/Устав> (Дата обращения: 12.10.2016).

59. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru> (Дата обращения: 12.10.2016).



60. Абакумова Н. Адаптация персонала в торговых компаниях / Н. Абакумова [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/> (Дата обращения: 12.10.2016).

61. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала/ В. Задиора. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/> (Дата обращения: 10.10.2016).

62. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг / М. Казарин. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/> (Дата обращения: 14.10.2016).

63. Коханов Е.В. Критерии адаптация персонала / Е.В. Коханов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/> (Дата обращения: 14.10.2016).

64. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа / Е. Малинина. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/> (Дата обращения: 13.10.2016).

65. Орлов А.И. Менеджмент / А.И. Орлов. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m31/index.htm> (Дата обращения: 12.10.2016).

66. Сочивкина О.А. Нормативно-правовое обеспечение профессиональной адаптации / О.А. Сочивкина. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rb-edu.ru/articles/pravo/article8850.html> (Дата обращения: 13.10.2016).

67. Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ, 2009. №1. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov\\_/Smirnov\\_%20.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov_/Smirnov_%20.pdf)(Дата обращения 11.10.2016).

68. Фролов А.Г. Адаптация преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе / А.Г. Фролов. [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <http://ifets.ieee.org/russian/depository/> (Дата обращения: 07.10.2016).

69. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hrm.ru> (Дата обращения: 13.10.2016).

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»  
имени Ф.Э. Дзержинского**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор по персоналу

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение устанавливает организацию и порядок проведения адаптации в организации вновь принятых работников.

1.2 Настоящее Положение предназначено для внедрения единой процедуры адаптации работников во всех структурных подразделениях АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

1.3 В настоящем Положении применяют следующие сокращения:

ОК - отдел кадров;

МТО - материально-техническое обеспечение;

Общество - АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»;

ЦИТ – центр информационных технологий.

1.4 Процедура адаптации работников организации направлена:

- на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового или назначенного на новую должность сотрудника;
- на уменьшение количества ошибок, связанных с включением в работу;
- на снижение дискомфорта первых дней работы;
- на объективную оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытания при приеме на работу.

1.5 Продолжительность адаптационного периода - 3 месяца.

1.6 Вновь принятым работникам: выпускникам высших, средних специальных учебных заведений; работникам, не имеющим достаточного опыта работы по специальности (менее 1 года), руководителем подразделения назначается наставник из числа персонала структурного подразделения. Права и обязанности наставника определяются положением о наставничестве.

1.7 Данное Положение должны знать и использовать в своей работе ответственные за адаптацию сотрудники компании:

- начальник отдела кадров;
- специалисты отдела кадров;
- руководители структурных подразделений;
- менеджеры по персоналу подразделений;
- сотрудники предприятия, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников.

1.8 Общее управление адаптацией вновь принятых работников предприятия возлагается на отдел кадров.

## 2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АДАПТАЦИИ

2.1. Программа адаптации работников Общества состоит из двух частей - общей и индивидуальной, и рассчитана на весь срок адаптации.

Адаптация работников отдела сбыта и управления МТО организации состоит из трех основных частей - общей, технической и индивидуальной и рассчитана на весь срок адаптации.

2.2. Общая часть предполагает формирование общего представления об организации, особенностях взаимоотношений организации и работника. Проводится в 1-й день работы сотрудника и состоит из 3-х этапов:

2.2.1. Оформление документов при приеме на работу.

Основной задачей данного этапа является оформление трудовых отношений с работником. Для этого работнику необходимо заполнить и подписать в отделе кадров в первый день работы следующие документы: анкету, личную карточку (форма Т-2), заявление о приеме на работу, трудовой договор, договор о полной материальной ответственности (при необходимости). Документы оформляются при наличии у работника трудовой книжки, паспорта, копии диплома (аттестата), ИНН, свидетельства пенсионного фонда, военного билета (приписного удостоверения), копии

свидетельства о рождении детей, справки о доходах с последнего места работы.

После оформления всех документов новый работник проходит медкомиссию в медсанчасти, затем проходит вводный инструктаж, который состоит из нескольких блоков: техника безопасности, охрана труда и окружающей среды, пожарная безопасность. Инструктаж проводится в отделе охраны труда Общества. После прохождения инструктажа работник получает контрольную книжку.

Программа адаптации нового работника состоит из следующих основных частей:

- введение в организацию,
- введение в подразделение,
- вхождение в должность.

#### 2.2.2. Введение в организацию

В течение этапа введения в организацию новые работники должны быть ознакомлены с организационной структурой Общества, с краткой его историей, с правилами внутреннего трудового распорядка организации, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовым функциям работника, порядком оплаты и стимулирования труда, порядком оплаты отпуска и больничных листов.

Перед вручением пропуска специалист бюро пропусков осуществляет знакомство и обсуждение с работником документов:

- правила пропускного и внутриобъектового режима;
- инструкция по пользованию электронным пропуском.

#### 2.2.3. Введение в подразделение

Непосредственный руководитель знакомит работника с местом и ролью структурного подразделения в структуре Общества, его задачами и функциями, раскрывает взаимосвязь с другими подразделениями.

Менеджер по кадрам знакомит нового работника с расположением производственных, служебных и бытовых помещений, представляет нового

работника коллективу, знакомит с сотрудниками, с распределением должностных обязанностей, со способами коммуникации внутри коллектива, с традициями и т.д.

Перед началом работы нового работника менеджер по кадрам осуществляет знакомство с Правилами внутреннего трудового распорядка и с Коллективным договором Общества.

#### 2.2.4 Вхождение в должность

Непосредственный руководитель (мастер участка, начальник бюро и т.д.) знакомит нового работника с должностными обязанностями и правами, с должностной инструкцией, с инструкциями по охране труда и т.д., которые он должен знать и которыми должен руководствоваться в процессе работы. Далее проводит инструктаж на рабочем месте, с отметкой в контрольной книжке работника.

Непосредственный руководитель в течение первых трех дней после выхода нового работника составляет план работы согласно должностной инструкции на период адаптации работника (приложение 1). План работы нового работника оформляется в трех экземплярах для работника, наставника и непосредственного руководителя, план подписывается самим работником и утверждается руководителем структурного подразделения.

Далее непосредственный руководитель знакомит нового работника с планом работы, информирует о критериях оценки эффективности выполнения плана, о критериях оценки успешности прохождения процесса адаптации, показывает рабочее место, оснащение, места хранения документов и других рабочих материалов общего пользования. При необходимости сотрудник ЦИТ регистрирует нового работника в качестве пользователя сети организации, определяет внутренний номер и проводит инструктаж по использованию технических средств, включая ограничения по использованию Интернетом, междугородними звонками и звонками на мобильные телефоны.

Наставник или непосредственный руководитель контролирует выполнение плана работника, оказывает ему необходимую помощь в решении производственных задач.

### 2.3. Техническая часть

Техническая часть процедуры адаптации предназначена для работников отдела сбыта и управления МТО организации, проводится сотрудниками данного подразделения в течение 1-й недели срока адаптации и состоит из 2-х этапов.

#### 2.3.1. Обучение работника техническим характеристикам продукции

Обучение техническим характеристикам включает самостоятельную работу с учебниками, лекциями, посвященными структуре изделий и услуг организации, изучение прайс-листа организации, консультации по вопросам рекламаций и оформления сопроводительной документации, знакомство с работой складского комплекса.

После обучения ответственные сотрудники подразделения проводят экзаменационные тесты, результаты которых вносят в аттестационную карту и передают в отдел кадров.

### 2.4. Индивидуальная часть

Включает в себя более детальное ознакомление с работой организации, более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на оставшийся период прохождения срока адаптации, определяется непосредственным руководителем и включает 2 этапа:

#### 2.4.1. Назначение наставника

Для надлежащей организации процесса адаптации вновь принятому работнику из числа опытного персонала структурного подразделения по представлению руководителя этого подразделения назначается наставник. По окончании испытательного срока наставник оценивает работу нового



сотрудника, заполняет бланк аттестации и передает руководителю структурного подразделения и в отдел кадров.

#### 2.4.2. Вхождение в должность

Этот этап предполагает полное освоение работником своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре.

### 3. АНАЛИЗ РАБОТЫ РАБОТНИКА В ПЕРИОД АДАПТАЦИИ

#### 3.1. Предварительный анализ работы вновь принятого работника

3.1.1. Предварительный анализ работы нового работника осуществляется по истечении первого и второго месяца его адаптации в Обществе.

3.1.2. При предварительном анализе непосредственный руководитель, наставник, менеджер по кадрам рассматривают следующие вопросы:

- анализ процесса адаптации работника в организации;
- выполнение на данный период индивидуального плана работ;
- обозначение сильных и слабых сторон работника;
- обсуждение того, что необходимо улучшить;
- необходимая помощь со стороны организации.

3.1.3. Непосредственный руководитель и наставник по результатам предварительного анализа корректируют план работы нового работника, дополнительно разрабатывают и принимают необходимые меры для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации работника.

#### 3.2. Заключительный анализ работы вновь принятого работника

3.2.1. Заключительный анализ работы нового работника осуществляется за 5 рабочих дней до окончания адаптационного периода работника.

3.2.2. Наставник, непосредственный руководитель заполняет пункт 1 формы «Оценка деятельности работника в период адаптации» (приложение 2).

3.2.3. Непосредственный руководитель дает оценку качества реализации работником плана работы, заполняет пункт 2 формы «Оценка деятельности работника в период адаптации» (приложение 2).

3.2.3. Руководитель подразделения после обсуждения с непосредственным руководителем, наставником проводит анализ адаптации нового работника и дает рекомендации о завершении или продолжении процесса адаптации, заполняет пункт 3 формы «Оценка деятельности сотрудника в период адаптации».

3.2.4. В том случае, если руководитель подразделения считает, что новый работник завершил процесс адаптации, заполненная форма приложения 2 совместно с приложением 1 передается в ОК для хранения в личном деле работника.

3.2.5. Если вновь принятому работнику по заключению руководителя подразделения необходимо продолжение адаптации, то непосредственный руководитель, наставник, специалист ОК разрабатывают и реализуют дополнительные мероприятия, направленные на его адаптацию.

3.3. Заполненная форма «Оценки деятельности работника в период адаптации» и «План работы сотрудника (работника)» хранится в специальной папке в ОК.

Начальник отдела кадров

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка подписи

Специалист отдела кадров

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

расшифровка подписи

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель подразделения

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

### План работы работника

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Ф. И. О. наставника, должность \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование работ	Планируемый результат	Срок	Результат, % выполнения	Подпись ответственного лица
1					
2					
3					
4					
5					

Работник с планом работ ознакомлен (а) \_\_\_\_\_  
подпись
расшифровка подписи

Дата «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Оценка деятельности работника в период адаптации

Ф. И. О. работника \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_

Дата выхода на работу \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Оценка работника за период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Дата заполнения отзыва \_\_\_\_\_

Оценка личностных и деловых качеств работника (заполняется наставником, непосредственным руководителем)

*Оцените выраженность личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте галочку*

№	Категория	Отметка
<b>1. Исполнительность</b>		
1.1	Крайне ненадежен, часто забывает или игнорирует данные ему поручения.	
1.2	Ненадежен, забывает о некоторых данных ему поручениях, задерживает сроки выполнения заданий.	
1.3	Случаются задержки выполнения заданий по уважительной причине, которые не имеют серьезных негативных последствий для работы. Предупреждает руководителя о том, что не сможет справиться с заданием в намеченный для этого срок.	
1.4	Надежен, крайне редко задерживает выполнение задания, всегда по уважительной причине, о чем заранее предупреждает руководство.	
1.5	Очень надежен, всегда в срок выполняет порученные ему задания.	
<b>2. Профессиональные знания и умения</b>		
2.1	Не проявляет стремления расширять профессиональный кругозор.	
2.2	Свое дело знает, но не более того.	
2.3	Неплохо разбирается и действует в пределах своих обязанностей. Старается поддерживать профессиональный уровень.	
2.4	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-нибудь новое.	
2.5	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить.	
<b>3. Отношение к работе</b>		
3.1	К работе относится без интереса, пассивен.	

№	Категория	Отметка
3.2	Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, то равнодушен и пассивен.	
3.3	К работе относится как к осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит.	
3.4	К работе относится с интересом, выполняет ее добросовестно и качественно.	
3.5	Болеет за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов. Отдает работе все свое время и силы.	
<b>4. Работоспособность</b>		
4.1	Низкая	
4.2	Ниже среднего	
4.3	Средняя	
4.4	Высокая	
4.5	Очень высокая	
<b>5. Инициативность</b>		
	Не проявляется	
	Проявляется редко	
	Проявляется в половине ситуаций	
	Проявляется в большинстве случаев	
	Проявляется всегда	
<b>6. Стремление совершенствовать методы работы, умение внедрять инновации</b>		
	Не проявляется	
	Проявляется редко	
	Проявляется в половине ситуаций	
	Проявляется в большинстве случаев	
	Проявляется всегда	
<b>7. Коммуникабельность</b>		
7.1	Проявляет агрессию или подавленность. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, формально со всем соглашаясь, либо активно протестует.	
7.2	Недостаточно хорошо контролирует свои эмоции, в ряде случаев избегает конструктивного диалога из-за плохого настроения или сосредоточенности на чем-то своем. В благоприятных ситуациях стремится к конструктивному решению вопросов.	
7.3	Положительно настроен, стремится к конструктивному решению вопросов.	
7.4	Доброжелателен, внимательно относится к мнению окружающих, достигает с ними взаимопонимания.	
7.5	Положительно настроен, хорошо контролирует свои эмоции. Всегда создает доброжелательную атмосферу, располагает к общению. Проявляет интерес к мнению окружающих, легко достигает с ними взаимопонимания.	
<b>8. Умение координировать и взаимодействовать</b>		
8.1	Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель.	
8.2	Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно.	

№	Категория	Отметка
8.3	Не всегда способен самостоятельно устанавливать необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, и у него это получается.	
8.4	Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников.	
8.5	Легко может устанавливать необходимые контакты, скоординировать действия людей, умело согласовывать их интересы.	
<b>9. Аналитические способности</b>		
9.1	Анализирует деятельность плохо. Много ссылок на внешние обстоятельства.	
9.2	Анализирует свою деятельность только с внешней помощью. Причинно-следственные связи явлений может увидеть только при помощи руководителя.	
9.3	Может проанализировать свою деятельность, понять причины проблем, скорректировать ситуацию.	
9.4	Хорошо анализирует свою деятельность. В основном видит и понимает причины достижений и неудач, старается делать выводы и корректировать деятельность.	
9.5	Отлично анализирует свою деятельность. Четко видит причины достижений и неудач. Делает правильные выводы. Принимает своевременные меры по изменению деятельности.	

Оценка качества выполненной работы согласно плану работ сотрудника (работника): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рекомендации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Руководитель \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Наставник \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Работник \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Персонал	- это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
2. Трудовые ресурсы	- часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
3. Трудовой потенциал работника	- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
4. Социально-трудовые отношения	- это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
5. Структура персонала организации	- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
6. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
7. Система управления персоналом	- система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает систему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

8. Адаптация персонала	- процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.	Википедия <a href="https://ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация_персонала">https://ru.wikipedia.org/wiki/Адаптация_персонала</a> (Дата обращения 06.10.2016)
9. Управление процессом адаптации	- это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.	Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст]: Учебное практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: Изд-во РДЛ, 2004. – 470 с.
10. Наставничество	- это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает нового сотрудника во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы.	Смирнов В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ, 2009. №1. (Дата обращения 11.10.2016) Режим доступа: <a href="http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov_/Smirnov_%20.pdf">http://www.auditfin.com/fin/2009/1/Smirnov_/Smirnov_%20.pdf</a>
11. Трудовая адаптация персонала	— взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.	Адаптация персонала / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html">http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html</a> (Дата обращения 06.10.2016)
12. Профессиональная адаптация	– это совершенствование профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе.	Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели [Текст] / Е.Н. Кобцева // Вестник ВГУ, Экономика и управление. – 2008. - №1.
13. Психофизиологическая адаптация	– освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.	Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели [Текст] / Е.Н. Кобцева // Вестник ВГУ, Экономика и управление. – 2008. - №1.



14. Социальная адаптация	<p>- это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрение в среду;</li> <li>– принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;</li> <li>– активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.</li> </ul>	<p>Адаптация персонала / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html">http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html</a> (Дата обращения 06.10.2016)</p>
15. Организационная адаптация	<p>- сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.</p>	<p>Адаптация персонала / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html">http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html</a> (Дата обращения 06.10.2016)</p>
16. Экономическая адаптация	<p>- объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.</p>	<p>Адаптация персонала / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html">http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html</a> (Дата обращения 06.10.2016)</p>
17. Санитарно-гигиеническая адаптация	<p>- освоение работником требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм.</p>	<p>Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели [Текст] / Е.Н. Кобцева // Вестник ВГУ, Экономика и управление. – 2008. - №1.</p>
18. Удовлетворенность трудом	<p>- это обобщённый эмпирический показатель отношения к труду. Он характеризует сознание субъектов труда и проявляется в вербальном поведении работников.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.</p>
19. Кадровая политика организации	<p>- генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.</p>	<p>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.</p>

20. Стратегическое управление	- это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
21. Стратегическое управление персоналом	- это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
22. Стратегия управления персоналом	- это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
23. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	– это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.